“行高人非”还是“见贤思齐”？职场上行比较对员工行为的双刃剑效应*

宋 琪 张 璐 高莉芳 程 豹 陈 扬

(西南财经大学工商管理学院，成都 611130)

摘 要 本研究基于压力认知评估理论，从理性认知视角探讨了职场上行比较存在的提升自我和贬损他人效应，以及驱动不同路径效应生效的边界条件和传导机制。本研究通过轮询设计，在三个时间点收集了来自60个团队240位成员的720份人际配对样本，并采用社会关系模型分析数据得出以下结论：在低水平绩效证明目标导向情况下，员工倾向于将上行比较对象评估为挑战，进而激发员工向上行比较对象的学习行为；相反，在高水平绩效证明目标导向情况下，员工倾向于将上行比较对象评估为威胁，进而驱使员工采取针对上行比较对象的社会阻抑。

关键词 职场上行比较，压力认知评估理论，绩效证明目标导向，挑战性评估，威胁性评估

分类号 B849; C93

1 问题提出

“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之”— 李康

“见贤思齐焉” — 孔子

自我评估是人们经常进行的活动(Smith, 2000)，而人类自我评估往往是通过把自己的观点和能力等方面与他人进行比较来开展，这一现象即为社会比较(Festinger, 1954)。古语有云“山外有山，人外有人”，个体更倾向于与比自己更优秀的人比较，这被称为上行比较(Buunk & Gibbons, 2007)，是社会比较领域中重要且最受关注的形式(Lee & Duffy, 2019; Koopman et al., 2020)。研究表明，当所处环境存在不确定性和竞争性时，个体更倾向于与他人进行比较来评估自我(Campbell et al., 2017; Tang et al., 2022)。由此，职场被认为是上行比较的“温床”(Watkins, 2021)，员工之间往往会就薪水、绩效、人际关系等方面进行比较(Brown et al., 2007; Tse et al., 2018)。

当员工进行上行比较却自觉形秽时，是倾向于“非之”，还是“见贤思齐”？对此，现有学者众说纷纭、莫衷一是。具体地，目前大多数研究指出，上行比较会催生员工的负面情绪状态(如妒忌、敌意、怨恨)和破坏性行为(如攻击、排外、无礼)(Reh et al., 2018; Sun et al., 2021; Tai et al., 2022)。然而，也有少部分研究发现，上行比较可激发员工的正面情绪状态(如鼓舞、善意妒忌)和建设性行为(如帮助、学习、自我提升)(Pan et al., 2021; Watkins, 2021; 刘得格 等, 2019)。以上矛盾的研究结果启发我们，单一地认为职场上行比较具有正面或负面影响的观点可能有失偏颇，应采取辩证的视角去探讨职场上行比较对员工的双刃剑影响。

收稿日期: 2021-12-07

*国家自然科学基金项目(72102189)，教育部人文社会科学研究一般项目(21YJA630007)，中央高校基本科研业务费研究项目(JBK22YJ14 和 JBK2201025)资助。

通信作者：陈扬, E-mail: chenyang@swufe.edu.cn

尽管近来也有少量学者针对其进行了探讨，但遗憾的是，所采取的理论视角相对单一，大多聚焦于社会比较理论，从情绪的解释机制探讨具体内容(如绩效、领导-成员关系等)的上行比较是如何诱发员工的差异化行为反应(Ganegoda & Bordia, 2019; Pan et al., 2021; Watkins, 2021)。但对于认知这一有别于情绪的关键性个体内部过程，却鲜有研究关注(Campbell et al., 2017)。情绪反应了人们“热”的非理性方面，而认知则反映了人们“冷”的理性方面(刘德鹏，高翔宇, 2021)。有别于生活等其他非工作情境，个体在面对职场的外部信息(如上行比较对象)时，通常会基于利弊权衡等理性的认知过程来判断如何采取行动(Campbell et al., 2017)。由此，为了深化我们对职场上行比较现象的理解，需要进一步采取适合的理论视角，利用认知解释机制来洞悉职场上行比较对员工行为的双刃剑影响及其边界条件。

Byron 等人(2010)指出，在职场这一类成就导向的情境中，带有社会评估和社会比较属性的信息是一种心理压力源。基于此，本研究将职场上行比较界定为心理压力源，并结合压力认知评估理论来探讨其对员工行为的双刃剑影响机制。该理论指出，个体会结合自身状况对所面临的压力源进行挑战性或威胁性评估，继而产生建设性和破坏性应对行为(Bliese et al., 2017; Lazarus & Folkman, 1984)。其中，挑战性/威胁性评估是指个体评估压力源给自身带来潜在收益/潜在损失的程度(Mitchell et al., 2019)。进一步地，相关研究(如 Ma et al., 2021)指出个体评估压力源的核心基准是自身的目标导向。绩效证明目标导向(Performance-prove goal orientation)作为个体在多大程度上希望超越他人来展现自身能力的一种目标导向特质(Elliot & McGregor, 2001)，Downes 等人(2021)指出其会影响员工如何解读职场上行比较信息。由此，本研究认为绩效证明目标导向是决定员工将上行比较视作挑战还是威胁的关键。

不同水平的绩效证明目标导向的员工，倾向于对自身能力是定型的还是可被塑造的持有不同观点(Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988)。由此，他们在处理社会信息时，存在评估性(将社会信息视作自我评价的参照物)和指导性(将社会信息视为指导性榜样)两种差异化的认知启发思维方式(Downes et al., 2021)。高绩效证明目标导向的员工倾向于认为人的能力是固定的，常用评估性思维处理社会信息(Watson et al., 2013)。由此，当他们发觉比较对象优于自己时，会倾向于将比较对象评估为威胁，这会驱使他们针对比较对象采取社会阻抑。相反，低绩效证明目标导向的员工倾向于认为人的能力是可发展和习得的，常用指导性思维处理社会信息(Downes et al., 2021)。由此，当他们发觉比较对象优于自己时，会倾向于将比较对象评估为挑战，从而激励员工向比较对象学习。模型如图 1 所示。

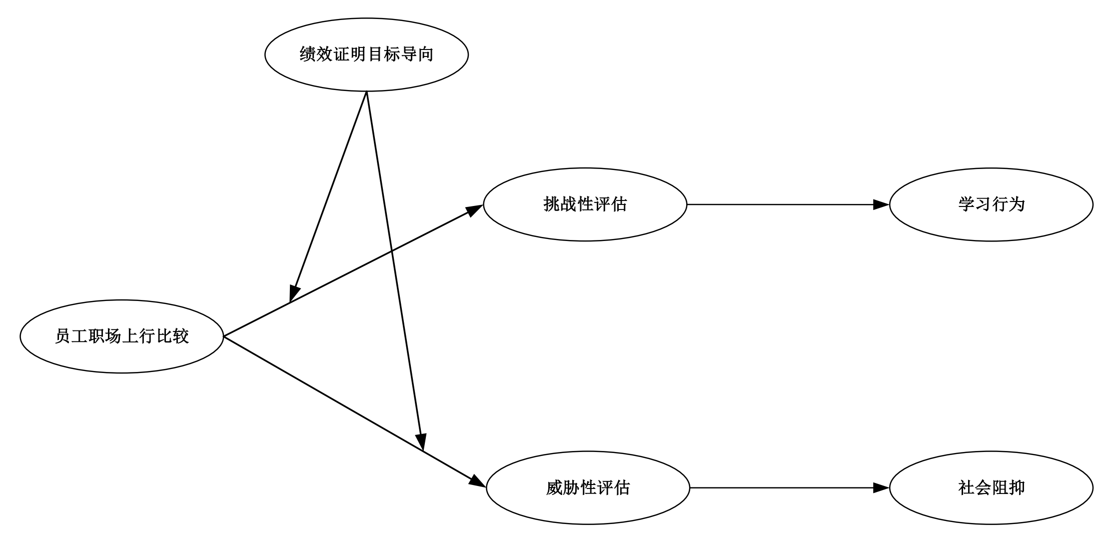


图 1 理论模型

1.1 压力认知评估理论

压力认知评估理论指出，个体针对压力源的不同认知评估会驱动个体差异化的应对策略(Lazarus & Folkman, 1984)。当压力对个体造成潜在损失/收益时，个体倾向于将其评估为威胁/挑战(Mitchell et al., 2019)。现有压力相关综述(Bliese et al., 2017; Ganster & Rosen, 2013)表明，威胁性/挑战性评估会驱动个体采取破坏性/建设性应对行为。由上文可知，职场上行比较会引起员工建设性和破坏性行为反应(Pan et al., 2021; To et al., 2020; Watkins, 2021)。本研究基于压力认知评估理论，认为这一矛盾的行为结果取决于员工如何评估职场上行比较这一压力源。具体地，当员工将其评估为威胁时，会诱发员工对比较对象采取社会阻抑这一破坏性行为；而当员工将其评估为挑战时，会驱动员工向比较对象学习这一建设性行为。

压力认知评估理论进一步指出，个体会结合自身情况对外部压力源进行差异化的认知评估(Lazarus & Folkman, 1984)。其中，目标导向影响个体在职场等成就导向情境中如何看待和处理信息，被认为是认知评估的关键基准(Dowens et al., 2021; Ma et al., 2021; Poortvliet & Darnon, 2010)。目标导向分为学习、绩效证明和绩效回避三种类型。其中，学习目标导向是指个体意于提升知识和技能，绩效证明目标导向是指个体意于展示能力和超越他人，而绩效回避目标导向是指个体意于避免呈现出自己绩效不佳的局面(Elliot & McGregor, 2001)。

本研究关注绩效证明而非其他两种目标导向在界定职场上行比较产生双刃剑影响中的边界作用是因为：首先，在自我评估时，学习/绩效证明目标导向的个体基于内部/外部参照体系(Dowens et al., 2021)。其中，学习目标导向的个体，倾向于进行自我的纵向比较，旨在关注自己现在与过去相比是否有进步(Elliot, 2005)。相反，绩效证明目标导向的个体，倾向于与他人进行横向比较，旨在关注自己与他人相比的优劣程度(Elliot, 2005)。其次，绩效回避目标导向是一种功能失调的目标状态，主要驱动躺平而非适应和进取的应对过程。由此，绩效回避目标导向的个体不会进行上行比较，而是将注意力放在寻求避免让自己看起来无能的社会信息上(Dowens et al., 2021)。

1.2 绩效证明目标导向的调节作用

我们认为，职场上行比较会引发挑战性还是威胁性评估取决于员工绩效证明目标导向程度的高低。具体而言，我们预测，绩效证明目标导向高的员工更可能将职场上行比较对象视为威胁。原因如下：其一，压力认知评估理论认为，不同水平绩效证明目标导向的员工，在评估压力源时的关注点不同(Lazarus & Folkman, 1984)。低绩效证明目标导向者并不会把注意力全放在寻求社会信息来表现自我上。所以，在进行上行比较时，他们的关注点不在于如何优于别人，而是从中获取收益和得到进步，如按图索骥精进自身业绩(Watkins, 2021)。其二，由于认知资源的有限性，人们在处理纷繁复杂的社会信息时，会采取指导性和评估性认知启发思维方式来简化处理过程(Bandura, 1997; Dowens et al., 2021)。低绩效证明目标导向者倾向于认为人的能力可被提升，常以指导性思维处理社会信息(Dowens et al., 2021)。Downes 等人(2021)研究发现，上行比较对象的行为、优势和成就能为个体提供如何发展和提升的参照。所以，在指导性思维的影响下，职场上行比较对低绩效证明目标导向的员工而言，更多地意味着借鉴价值。综上，该类型员工在处理职场上行比较这一社会信息时，倾向于关注到其给自身带来的收益。由此，我们提出:

H1: 在低绩效证明目标导向情况下，员工职场上行比较与其挑战性评估正相关。

与之相反，我们预测，绩效证明目标导向高的员工更可能将职场上行比较对象视为威胁。原因如下：其一，高绩效证明目标导向者喜欢通过与他人比较来证明自我(Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988)。由此，该类型员工在处理职场上行比较这一社会信息时，倾向于关注到自身相对于比较对象的不足以及比较对象给自身造成的威胁(Darnon et al., 2009; Tai et al., 2022)。其二，高绩效证明目标导向者倾向于认为人的能力是固定不变的，常用评估性思维方式处理社会信息(Dietz et al., 2015; Dowens et al., 2021; Dweck, 1986)。Bandura (1997)指出，评估性思维会让个体将注意力聚焦于学习和提升的困难，并伴随着自我效能感的下降。换言之，绩效证明目标导向高的员工在发觉比较对象优于自己时，其会认为自己难以在职场中超越对方获得发展和成功。综上，该类型员工倾向于关注到上行比较对象给自身带来的损失。由此，我们提出:

H2: 在高绩效证明目标导向情况下，员工职场上行比较与其威胁性评估正相关。

1.3 员工职场上行比较对学习行为的建设性效应

本研究预测在低绩效证明目标导向情况下，员工职场上行比较通过挑战性评估激发其学习行为。学习行为是指个体在职场中通过采取观察和建议寻求向同事学习以精进自我(Lee & Duffy, 2019)。其中，观察指个体通过观察目标对象的态度、处事等方式间接获取信息进行学习，不一定要与观察目标有直接接触(Lee & Duffy, 2019)。建议寻求则是指个体通过直接咨询目标对象来获取问题解决策略等相关信息进行学习(Lee & Duffy, 2019)。本研究将从两方面来论证该假设：其一，当员工将职场上行比较评估为挑战时，其往往会表现出更理性的思考和适应性的认知状态(Bliese et al., 2017; Eisenberger & Aselage, 2009)，这会进一步促使员工采取建设性行为，将职场上行比较给自身带来的潜在收益落实和变现(Mitchell et al., 2019)。此时，在指导性思维驱使下，员工倾向于将比较对象视作榜样，采取间接观察或直接寻求建议的方式向其学习(Dowens et al., 2021)。其二，当员工将职场上行比较评估为挑战时，其会更专注于自我提升，这会驱使员工采取行为(如学习)来谋求成长和发展

(Mitchell et al., 2019)。Festinger (1954)指出，被视为上行比较的对象拥有与员工提升自我最相关且最有用的信息。员工可通过采取观察和建议寻求的方式来获取这些信息(Lee & Duffy, 2019)。综上，挑战性评估有利于促进学习行为。结合 H1，我们提出:

H3: 在低绩效证明目标导向情况下，员工职场上行比较会通过挑战性评估进而激发其学习行为。

1.4 员工职场上行比较对社会阻抑的破坏性效应

本研究预测在高绩效证明目标导向情况下，员工职场上行比较通过威胁性评估激发其社会阻抑。社会阻抑，是一种低强度、意图模糊且违背组织互相尊重规范的人际越轨行为，包括敌意对待、孤立疏远和背后造谣等形式(Andersson & Pearson, 1999)。本研究将从两方面来论证该假设：其一，当员工将压力源评估为威胁时，会激发员工消极的状态与应对过程(Bliese et al., 2017)。职场上行比较意味着职场中存在比自己更加优秀的同事，高绩效证明目标导向的员工倾向于将精力更多地放在上行比较可能带来的潜在危害上，这一消极负面的关注点会损耗自我资源(Baumeister, 2002)，降低员工遵守人际规范的能力(Baumeister et al., 2007)。此时，员工有可能针对给自身带来威胁的人，采取强度相对较低且意图模糊的社会阻抑予以应对(Mitchell et al., 2019)。其二，对职场上行比较的威胁评估使得员工倾向于背离比较对象，并产生敌对性反应(Campbell et al., 2017)。已有研究发现，员工会抨击他们认为有威胁的高绩效同事(Li et al., 2022)，并毫无根据地诋毁他们(邢淑芬，俞国良, 2006)。综上，威胁性评估有利于促进社会阻抑。结合 H2，我们提出:

H4: 在高绩效证明目标导向情况下，员工职场上行比较会通过威胁性评估激发其社会阻抑。

2 轮询问卷调研

2.1 研究样本与数据收集

本研究在西南地区一家企业，开展为期三轮、每轮间隔两周的数据收集。在我们所调研的企业，同一个业务团队的成员通常在一个办公室工作，且工作往来较为密切，该研究场景有利于获取团队成员之间人际互动的相关信息(Zhang et al., 2021; 汤一鹏 等, 2022)。经得公司高层领导同意，我们在公司内部群发送了邀请信和说明书(含收集流程和自愿参与等)。最终，来自 65 个业务团队的 270 名成员自愿参与调查，工作岗位涵盖销售、市场和行政等。

本研究采用轮询设计(Round-robin design; Kenny & La Voie, 1984)测量职场上行比较、挑战性和威胁性评估、学习行为和社会阻抑。具体地，在第一轮数据收集中(T1)，员工评估与其他每位团队同事的职场上行比较、自身的绩效证明目标导向、社会比较倾向、学习目标导向和个人信息，该轮回收有效答卷 251 份(有效回收率为 93%)。两周后进行第二轮数据收集(T2)，251 名员工评估对其他每位团队同事的挑战性和威胁性评估，该轮回收有效答卷 240 份(有效回收率为 95.6%)。再隔两周后进行第三轮数据收集(T3)，240 名员工评估针对其他每位团队同事的学习行为。为了降低同源偏差，社会阻抑采取他评。具体地，我们邀请每位员工汇报同事针对他/她的社会阻抑。该轮回收有效答卷 240 份(有效回收率为 100%)。三轮全部返回并通过质量检测的被试者将获取一份价值约 50 元的小礼品。将回收的问卷进行匹配，最终得到来自 60 个团队 240 名成员的 720 份人际配对样本。

在最终成员样本中: 女性占比 35.8%; 年龄均值为 30.55 (SD = 6.41)岁; 学历以本科为主(占比 62.5%); 平均工作年限为 5.06 (SD = 4.83)年。经检验, 最终 240 名和最初 270 名员工在人口统计变量上不存在显著差异(F-statistics, p = 0.316~0.497)。

2.2 变量测量

本研究使用西方成熟量表测量各个变量, 并采用"翻译-回译"法确定中文量表(Brislin, 1986)。除非特别说明, 各变量均采用 Likert-5 点量表进行评分(1 = 非常不同意, 5 = 非常同意)。

员工职场上行比较 (T1)。采用 Brown 等人(2007)开发的 8 题项量表。该量表涵盖工作绩效、薪水和与领导的关系等八个方面。因为我们关注的是员工与具体同事的比较, 我们依循 Reh 等人(2018)的做法, 邀请员工评估与其他每位同事在以上八方面相比的情形。样题如 "该同事的薪酬比我的薪酬要___" (1 = 差很多, 2 = 差一点, 3 = 一样, 4 = 好一点, 5 = 好很多) (Cronbach's α = 0.90)。

绩效证明目标导向 (T1)。采用 VandeWalle (1997)开发的 4 题项量表, 样题如 "我很想向外界证明我比同事表现得要好" (Cronbach's α = 0.89)。

挑战性评估和威胁性评估 (T2)。两变量均采用 LePine 等人(2016)开发的 3 题项量表。挑战性评估的样题如 "该同事有利于我个人的发展和成功" (Cronbach's α = 0.93)。威胁性评估的样题如 "该同事威胁到我个人的发展和成功" (Cronbach's α = 0.94)。

学习行为 (T3)。采用 Lee 和 Duffy (2019)在轮询设计中所使用的包括观察和建议寻求两维度 5 题项量表。样题如 "我仔细反思和推敲该同事做事的方式方法"(观察)、"我主动向该同事请教工作任务相关的意见和建议"(建议寻求)。该变量二阶因子结构拟合指数较好: $\chi^2(df = 3) = 34.93$, CFI = 0.97, TLI = 0.91, RMSEA = 0.09, SRMR = 0.03 (Cronbach's α = 0.81)。

社会阻抑 (T3)。采用 Lee 和 Duffy (2019)在轮询设计中所使用的 4 题项量表进行评估(Sun et al., 2021)[1]。样题如 "该同事散步关于我的谣言" (Cronbach's α = 0.74)。

控制变量。本研究分别控制了员工和同事的年龄、性别、学历和工作年限, 因研究表明这些变量会影响工作场所的人际互动(Settoon & Mossholder, 2002; To et al., 2021)。团队规模和团队年龄也会影响团队内部的人际互动过程(汤一鹏 等, 2022), 我们亦对其进行了控制。此外, Buunk 等人(2003)发现部分个体有比他人更强的社会比较倾向, 该类型人群会放大社会比较的影响。为了剔除该影响, 本研究控制了员工的社会比较倾向(Reh et al., 2018)。该变量采用 Gibbons 和 Buunk (1999)开发的 11 题项量表进行测度(Cronbach's α = 0.90)。最后, 依据 Dietz 等人(2015), 我们还控制了员工的学习目标导向, 以证明分离职场上行比较差异化影响的是绩效证明而非其他积极的目标导向。该变量采用 VandeWalle (1997) 5 题项量表进行测度(Cronbach's α = 0.88)。

2.3 分析策略

[1]本研究邀请了员工自评社会阻抑来交叉验证所提模型。考虑到自评的社会阻抑可能受社会赞许性影响, 我们对其进行了控制, 该变量采取 D'Arcy 等人(2014)的 4 题项量表进行测度, Cronbach's α = 0.77。结果如下: A 与 B 的职场上行比较通过 A 对 B 的威胁性评估影响 A 对 B 的社会阻抑这一间接效应在 A 的绩效证明目标导向处于:高水平时正显著(*indirect effect* = 0.03, 95% MC CI [0.01, 0.05]), 低水平时不显著(*indirect effect* = –0.01, 95% MC CI [–0.03, 0.01]), 且间接效应的差值显著(*difference* = 0.04, 95% MC CI [0.01, 0.07])。

通过轮询设计收集的关系型变量的数据结构包含三个层次：人际层次(dyadic level; 成员 A-B)、个体层次(individual level; 成员 A 和 B)和团队层次(group level)。这些层次间存在复杂的嵌套结构(Kenny et al., 2006)，即，人际层次的数据首先嵌套在个体层次，再进一步嵌套在团队层次。本研究采用社会关系模型(social relations model, SRM; Kenny, 1994)对数据进行分析。SRM 是一种研究群体内部关系型变量的分析方法，通过将变量的方差分解为团队效应(group effect)、行动者效应(actor effect)、同伴效应(partner effect)和关系效应(dyadic effect)四部分，可拟合关系型变量存在的复杂方差层次结构(徐桃 等, 2015)。该分析方法近年来被众多学者用来分析团队中的人际互动(如 Lee & Duffy, 2019; To et al., 2021; Zhang et al., 2021) 。

由于本研究关注职场上行比较对团队成员之间学习行为和社会阻抑的影响，我们采用 Kenny 和 Wong (2016)开发的 R 软件包来进行 SRM 分析(Lam et al., 2021; 汤一鹏等, 2022)。SRM 分析的具体操作步骤与传统回归分析相似，得出的效应估计值也类似于传统回归分析的回归系数(Kenny et al., 2006)。为了减少交互项构建存在的多重共线性，我们对预测变量进行总均值中心化(Raudenbush & Bryk, 2002)。为了检测有条件的间接效应，我们基于软件 *R* 3.5，采用 Preacher 等人(2010)所建议的步骤进行分析， 并采用蒙特卡洛法(Monte Carlo approach)检验间接效应。

3 数据分析与假设检验

3.1 验证性因子分析

本研究采用 *Mplus* 8.2 对个体层次(即，绩效证明目标导向)和人际层次变量(即，员工职场上行比较、挑战性和威胁性评估、学习行为和社会阻抑)进行多层次验证性因子分析，以检验变量间的区分效度。结果表明，假设的六因子模型与数据拟合指数很好：$\chi^2(df = 222) = 649.31$, CFI = 0.94, TLI = 0.93, RMSEA = 0.05, $\text{SRMR}_{人际层} = 0.03$, $\text{SRMR}_{个体层} = 0.05$，且显著优于其他五因子($417.41 \leq \Delta\chi^2(\Delta df = 4) \leq 1580.71$)和二因子($\Delta\chi^2(\Delta df = 10) = 4422.62$)备择模型，表明本研究各变量区分效度较好。

3.2 方差分解

在检验假设前，我们对内生变量的方差进行分解。从表 1 可见, A 对 B 的挑战性和威胁性评估总体变异量中，人际层次分别占比 20.3%和 28.7%; A 向 B 的学习行为和 A 对 B 的社会阻抑总体变异量中，人际层次分别占比 21.3%和 33.8%。这表明，四个内生变量在很大程度上受到人际互动的影响。

表 1 变异分解结果

变异来源	A 对 B 的挑战性评估			A 对 B 的威胁性评估			A 向 B 的学习行为			A 对 B 的社会阻抑		
	估值	%	*SE*	估值	%	*SE*	估值	%	*SE*	估值	%	*SE*
团队	0.18	20.4%	0.42	0.24	37.4%	0.49	0.10	33.0%	0.32	0.06	22.7%	0.24
A 的影响	0.01	0.7%	0.08	0.21	33.4%	0.46	0.14	45.7%	0.38	0.11	41.6%	0.32
B 的影响	0.51	58.6%	0.72	0.003	0.4%	0.05	0.00	0.0%	0.00	0.01	2.0%	0.07
A 与 B 的关系	0.18	20.3%	0.42	0.18	28.7%	0.43	0.07	21.3%	0.26	0.09	33.8%	0.29

注：团队层 $N = 60$，个体层 $N = 240$，人际层 $N = 720$。

3.3 假设检验

表 2 汇报了本研究所涉及变量的均值、标准差、信度系数和各变量间的相关系数。

H1 预测，当员工绩效证明目标导向较低时，员工职场上行比较更易激发挑战性评估。由表 3 中

模型 3 可见, A 与 B 的职场上行比较和 A 的绩效证明目标导向的交互项负显著预测 A 对 B 的挑战性评估(b = –0.19, SE = 0.07, p = 0.011)。为进一步解释该调节效应, 我们绘制了交互效应图, 并通过简单斜率分析来核对调节变量作用方向是否符合预期(Aiken & West, 1991)。从图 2 可见, A 与 B 的职场上行比较和 A 对 B 的挑战性评估的关系, 在 A 的绩效证明目标导向处于: 高水平时不显著(*simple slope* = –0.04, t = –0.60, p = 0.548); 低水平时正显著(*simple slope* = 0.22, t = 2.94, p = 0.003)。H1 得到验证。

H2 预测, 当员工绩效证明目标导向较高时, 员工职场上行比较更易激发威胁性评估。由表 3 中模型 6 可见, A 与 B 的职场上行比较和 A 的绩效证明目标导向的交互项正显著预测 A 对 B 的威胁性评估(b = 0.19, SE = 0.08, p = 0.002)。由交互效应图 3 可见, A 与 B 的职场上行比较和 A 对 B 的威胁性评估的关系, 在 A 的绩效证明目标导向处于: 高水平时正显著(*simple slope* = 0.25, t = 3.49, p = 0.001); 低水平时不显著(*simple slope* = –0.08, t = –1.13, p = 0.27)。H2 得到验证。

H3 预测当员工绩效证明目标导向较低时, 其职场上行比较通过挑战性评估促进学习行为。依表 4 中模型 2 所示, A 对 B 的挑战性评估正显著影响 A 向 B 的学习行为(b = 0.08, SE = 0.02, p = 0.001)。此外, A 与 B 的职场上行比较通过 A 对 B 的挑战性评估影响 A 向 B 的学习行为的间接效应, 在 A 的绩效证明目标导向处于: 高水平时不显著(*indirect effect* = –0.003, 95% MC CI [–0.02, 0.01]), 低水平时正显著(*indirect effect* = 0.02, 95% MC CI [0.004, 0.04]); 且间接效应的差值显著(*difference* = –0.02, 95% MC CI [–0.04, –0.003])。H3 得到验证。

H4 预测当员工绩效证明目标导向较高时, 其职场上行比较会通过威胁性评估促进社会阻抑。依表 4 中模型 4 所示, A 对 B 的威胁性评估正显著影响 A 对 B 的社会阻抑(b = 0.11, SE = 0.03, p < 0.001)。此外, A 与 B 的职场上行比较通过 A 对 B 的威胁性评估影响 A 对 B 的社会阻抑的间接效应, 在 A 的绩效证明目标导向处于: 高水平时正显著(*indirect effect* = 0.03, 95% MC CI [0.01, 0.05]), 低水平时不显著(*indirect effect* = –0.01, 95% MC CI [–0.03, 0.01]); 且间接效应的差值显著(*difference* = 0.04, 95% MC CI [0.01, 0.07])。H4 得到验证。将控制变量删除后再分析数据, 结果依然支持所提假设。

表 2　描述性统计分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 团队规模(团队层次)	--																	
2 团队年龄(团队层次)	0.19**	--																
3 B 的年龄(个体层次)	–0.02	0.06	--															
4 B 的性别(个体层次)	0.15**	0.00	0.12**	--														
5 B 的学历(个体层次)	–0.01	0.05	–0.16**	–0.04	--													
6 B 的工作年限(个体层次)	0.09*	0.08*	0.69**	0.04	–0.16**	--												
7 A 的年龄(个体层次)	–0.02	0.06	0.05	0.00	–0.02	0.07	--											
8 A 的性别(个体层次)	0.15**	0.00	0.00	0.15**	–0.01	0.02	0.12**	--										
9 A 的学历(个体层次)	–0.01	0.05	–0.02	–0.01	0.23**	–0.03	–0.16**	–0.04	--									
10 A 的工作年限(个体层次)	0.09*	0.08*	0.07	0.02	–0.02	0.12**	0.69**	0.04	–0.16**	--								
11 A 的社会比较倾向(个体层次)	0.14**	–0.01	0.08*	0.00	–0.13**	0.04	0.03	0.03	–0.16**	0.01	(0.90)							
12 A 的学习目标导向(个体层次)	0.04	0.01	0.04	–0.03	–0.16**	0.05	0.17**	0.05	–0.08*	0.09*	0.04	(0.88)						
13 A 与 B 的职场上行比较(人际层次)	–0.11**	0.00	0.14**	–0.07*	0.00	0.19**	–0.03	–0.02	–0.06	–0.03	0.16**	–0.14**	(0.90)					
14 A 的绩效证明目标导向(个体层次)	0.05	–0.11**	–0.06	0.04	–0.10**	–0.10**	0.04	0.15**	–0.10**	–0.08*	0.09*	0.33**	–0.18**	(0.89)				
15 A 对 B 的挑战性评估(人际层次)	–0.04	–0.22**	0.09*	0.05	0.01	0.08*	0.08*	0.06	0.01	0.04	0.06	0.07	0.12**	–0.02	(0.93)			
16 A 对 B 的威胁性评估(人际层次)	0.07	0.08*	–0.12**	0.02	0.03	–0.10**	–0.13**	–0.02	0.03	–0.08*	0.26**	–0.16**	0.10*	–0.03	–0.10**	(094)		
17 A 向 B 的学习行为(人际层次)	0.20**	–0.15**	–0.02	0.17**	–0.02	–0.03	–0.06	0.19**	–0.05	–0.08*	0.10**	0.10**	–0.03	0.12**	0.25**	–0.06	(0.81)	
18 A 对 B 的社会阻抑(人际层次)	0.03	0.03	–0.05	–0.08	–0.08*	–0.07	0.00	–0.02	–0.10*	0.00	0.14**	–0.09*	0.08*	0.04	–0.14**	0.30**	–0.10**	(0.74)
M	26.77	8.52	30.55	0.64	3.61	5.06	30.55	0.64	3.61	5.07	3.11	3.89	2.62	3.30	3.60	1.97	4.17	1.54
SD	19.36	4.97	6.41	0.48	0.57	4.83	6.41	0.48	0.57	4.83	0.66	0.61	0.65	0.76	0.93	0.80	0.56	0.50

注：团队层 $N = 60$，个体层 $N = 240$，人际层 $N = 720$; $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$；性别（1 = 男; 0 = 女）；学历（1 = 初中及以下; 2 = 高中; 3 = 专科; 4 = 大学本科; 5 = 硕士及以上）；括号内数据为 Cronbachš α 值。

表 3 SRM 预测 A 对 B 的挑战性和威胁性评估

步骤与变量	A 对 B 的挑战性评估						A 对 B 的威胁性评估					
	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5		模型 6	
	b	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*
控制变量												
团队规模(团队层次)	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
团队年龄(团队层次)	–0.04*	0.02	–0.04*	0.02	–0.04*	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
B 的年龄(个体层次)	–0.01	0.00	–0.01	0.00	–0.01	0.00	–0.01	0.00	–0.01	0.00	–0.01	0.00
B 的性别(个体层次)	0.03	0.05	0.04	0.05	0.04	0.05	0.10*	0.04	0.10*	0.04	0.10*	0.04
B 的学历(个体层次)	–0.00	0.04	–0.00	0.04	–0.00	0.04	0.03	0.04	0.02	0.04	0.02	0.04
B 的工作年限(个体层次)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	–0.00	0.01	–0.00	0.01	–0.00	0.01
A 的年龄(个体层次)	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	–0.01	0.01	–0.01	0.01	–0.01	0.01
A 的性别(个体层次)	0.07	0.09	0.07	0.09	0.07	0.09	0.02	0.09	0.01	0.09	0.00	0.09
A 的学历(个体层次)	0.00	0.07	0.00	0.07	0.01	0.07	0.06	0.07	0.07	0.07	0.06	0.07
A 的工作年限(个体层次)	–0.01	0.01	–0.01	0.01	–0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
A 的社会比较倾向(个体层次)	–0.05	0.08	–0.03	0.08	–0.01	0.08	0.26***	0.07	0.25***	0.07	0.22**	0.07
A 的学习目标导向(个体层次)	0.00	0.07	0.06	0.08	0.06	0.08	–0.12	0.07	–0.11	0.08	–0.11	0.07
$\Delta\chi^2(12)$	17.71						29.70***					
自变量												
A 与 B 的职场上行比较(人际层次)			0.09	0.05	0.09	0.05			0.09	0.05	0.09	0.05
A 的绩效证明目标导向(个体层次)			–0.09	0.06	–0.06	0.06			0.03	0.06	–0.01	0.06
$\Delta\chi^2(2)$			10.34**						0.27			
交互项												
A 与 B 的职场上行比较×A 的绩效证明目标导向(跨层交互)					–0.18*	0.07					0.22**	0.07
$\Delta\chi^2(1)$					5.40*						6.84**	

注：团队层 $N = 60$，个体层 $N = 240$，人际层 $N = 720$； $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$; b = 非标准化回归系数, SE = 标准误。

表 4 SRM 预测 A 向 B 的学习行为和 A 对 B 的社会阻抑

步骤与变量	A 向 B 的学习行为				A 对 B 的社会阻抑			
	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4	
	b	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*
控制变量								
团队规模(团队层次)	0.01^{*}	0.00	0.01^{*}	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
团队年龄(团队层次)	$–0.02^{*}$	0.01	–0.02	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01
B 的年龄(个体层次)	–0.00	0.00	–0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
B 的性别(个体层次)	0.00	0.03	0.00	0.03	–0.05	0.03	–0.06	0.03
B 的学历(个体层次)	0.00	0.02	0.01	0.02	–0.00	0.03	–0.00	0.03
B 的工作年限(个体层次)	0.00	0.00	0.00	0.00	–0.00	0.00	–0.00	0.00
A 的年龄(个体层次)	–0.00	0.01	–0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01
A 的性别(个体层次)	0.10	0.07	0.09	0.07	–0.01	0.06	–0.01	0.06
A 的学历(个体层次)	–0.04	0.06	–0.04	0.06	–0.01	0.05	–0.02	0.05
A 的工作年限(个体层次)	–0.00	0.01	–0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
A 的社会比较倾向(个体层次)	0.05	0.06	0.06	0.05	0.07	0.05	0.05	0.05
A 的学习目标导向(个体层次)	0.06	0.06	0.04	0.06	–0.03	0.05	–0.02	0.05
自变量								
A 与 B 的职场上行比较(人际层次)	0.02	0.03	0.02	0.03	0.07	0.04	0.06	0.04
A 的绩效证明目标导向(个体层次)	0.01	0.05	0.02	0.05	0.07	0.04	0.07	0.04
交互项								
A 与 B 的职场上行比较×A 的绩效证明目标导向(跨层交互)	–0.09	0.05	–0.06	0.05	–0.01	0.05	–0.04	0.05
$\Delta\chi^2(15)$	24.14				7.16			
中介变量								
A 对 B 的挑战性评估(人际层次)			0.08^{**}	0.02			–0.03	0.02
A 对 B 的威胁性评估(人际层次)			$–0.05^{*}$	0.02			0.11^{***}	0.03
$\Delta\chi^2(2)$			21.99^{***}				14.94^{***}	

注：团队层 $N = 60$，个体层 $N = 240$，人际层 $N = 720$; $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$; b = 非标准化回归系数, SE = 标准误。

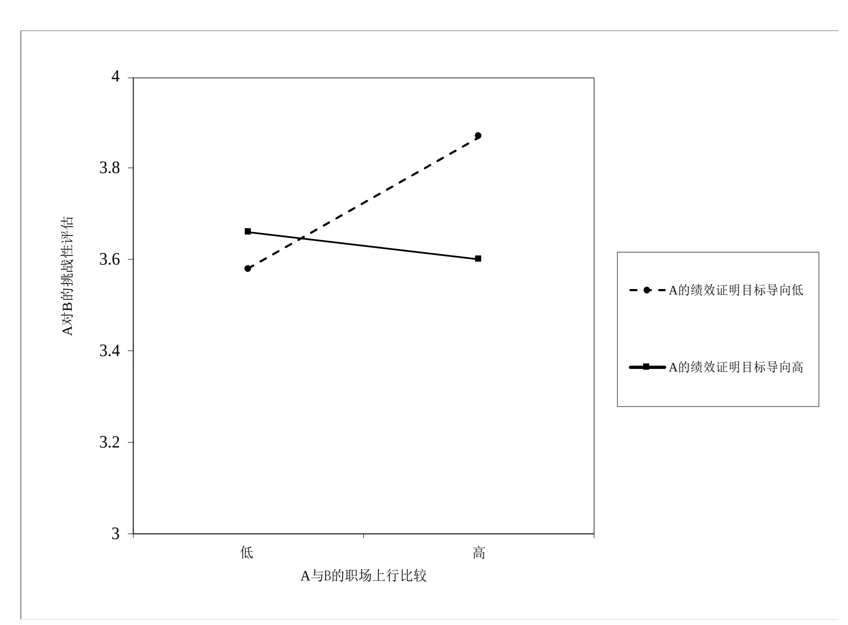


图 2　A 的绩效证明目标导向在 A 与 B 的职场上行比较与 A 对 B 的挑战性评估之间关系的调节效应

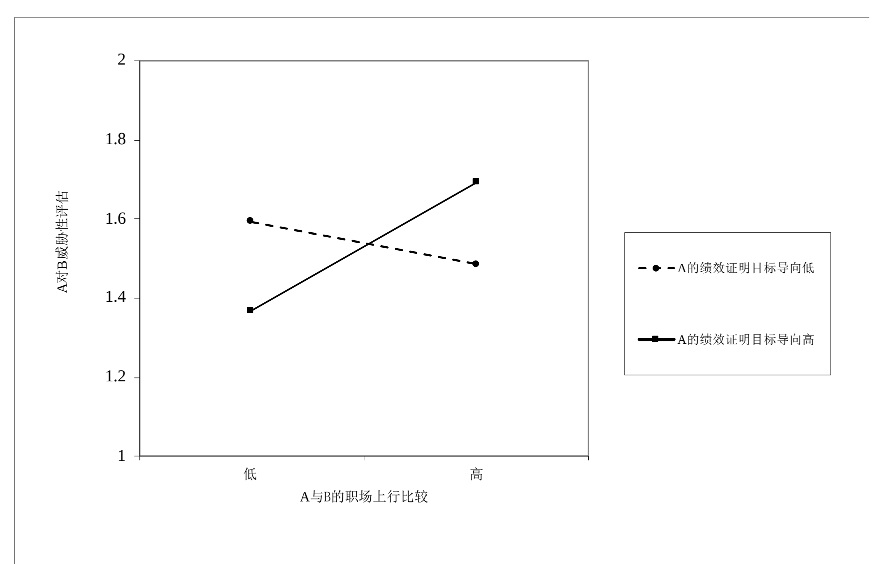


图 3　A 的绩效证明目标导向在 A 与 B 的职场上行比较与 A 对 B 的威胁性评估之间关系的调节效应

4 讨论

4.1 结论

本研究立足于职场上行比较的普遍性，通过对来自 60 个团队 240 名成员的 720 份人际配对样本进行 SRM 分析，明晰了职场上行比较驱动提升自我和贬损他人效应的边界条件和传导机制。具体为：在低水平绩效证明目标导向情况下，员工倾向于将上行比较对象评估为挑战，进而激发员工向比较对象学习这一建设性行为；相反，在高绩效证明目标导向情况下，员工倾向于将上行比较对象评估为威胁，进而驱使员工针对比较对象采取社会阻抑这一破坏性行为。本研究有利于拓展职场上行比较影响效应的理论认知并优化企业人才管理。

4.2 理论意义

首先，本研究引入了探讨职场上行比较这一现象全新的理论研究视角。现有关于社会比较的研究大多基于 Festinger (1954)提出的社会比较理论，探讨具体内容社会比较的影响效应(Campbell et al.,

2017; Downes et al., 2021; Tse et al., 2018)。本研究另辟蹊径，通过将职场上行比较这一整体性概念界定为心理压力源，并整合压力认知评估理论来探讨其影响效应，这有利于拓展职场上行比较的理论研究视角，丰富我们关于社会比较现象的认知与理解(Lazarus & Folkman, 1984)。同时，现有关于上行比较的研究大多关注个体为何伤害比较对象(如高绩效者、明星员工等)(Kim & Glomb, 2014; Lam et al., 2011)，但关于上行比较如何促进个体提升自我以及如何影响个体自我导向的评估等相关议题的探讨仍比较有限(Campbell et al., 2017)。本研究基于压力认知评估理论，通过探讨员工职场上行比较经认知评估进而影响员工学习行为和社会阻抑这一双刃剑效应，有助于我们更全面和辩证地看待职场上行比较的影响效应，建立起更加系统完整的社会比较理论框架。

其次，本研究拓展了职场上行比较影响效应如何展开的解释机制。以往关于社会比较影响效应的研究大多聚焦于情绪的解释机制，探讨了妒忌、鼓舞等具体情绪的中介作用(Kim & Glomb, 2014; Smith, 2000)。本研究发现除"热"的情绪解释机制之外，个体"冷"的理性认知评估亦可解释个体如何应对上行比较。具体地，我们基于压力认知评估理论，通过引入挑战性评估和威胁性评估这两个认知中介，从理性认知而非感性情绪的角度，刻画了职场上行比较是"如何"和"为何"驱动员工开展学习和社会阻抑两种截然不同行为反应的内在认知机理，这为目前上行比较存在不一致影响的现象提供了新的解释机制，也为后续学者探讨职场上行比较和相关理论话题(如高绩效员工、明星员工、主动员工等)的社会影响效应展开过程提供了多元化的视角。

最后，本研究找到了分离职场上行比较差异化影响效应的新"钥匙"。纵观社会比较已有研究，现有关于分离或反转上行比较不同影响效应的边界因素主要从个体"所能"(*can* do)角度出发，探讨了比较者的自我效能感、控制感等特质的边界作用(Ganegoda & Bordia, 2019)。但是如 Ma 等人(2021)所言，个体的压力应对过程不仅取决于个体的控制感，还取决于压力源是否触及了个体的核心目标。由此，个体"所想"(*want* to do)也攸关其压力应对过程。本研究通过引入员工绩效证明目标导向这一调节变量，有助于我们理解员工将职场上行比较这一压力源评估为挑战和威胁两种截然不同认知思考背后的内在逻辑。同时，该调节变量的明晰帮助我们找到启动职场上行比较不同性质影响效应的另一把独特的"钥匙"，也有助于弥合现有研究存在的关于职场上行比较具有不同性质影响效应的分歧。

4.3 实践启示

本研究具有一定的实践意义。首先，由于职场上行比较对高绩效证明目标导向的员工存在消极效应。因此，管理者在可能存在上行比较的工作场合中，应留心员工的绩效证明目标导向。对高绩效证明目标导向的员工，管理者应谨慎给予反馈以防触发其上行比较过程。举例而言，首先，管理者在给该类型员工绩效等相关反馈时，应尽量少采用横向上行比较的方式(如你的绩效比同事张三差很多)，以免让他们将比较对象视作威胁进而产生消极的人际后果。此外，当不可避免地传递了相对负面的反馈给该类型员工时，管理者可以考虑同时给予他们一些积极的反馈来缓解可能产生的消极效应，比如领导者可同时将反馈的参照物聚焦于员工自身，采取纵向对比的视角，表明员工相对于上阶段自己的表现，已经取得了进步。同时，另一个可缓解高绩效证明目标导向员工将上行比较对象

视作威胁的方式是，管理者采取基于绝对而非相对信息的方式给予他们反馈。这也与沟通领域著名学者 Kluger 和 DeNisi (1996)建议管理者就事论事，采取基于执行任务的表现本身而非与同事比较的相对值来进行反馈的一般性建议一致。与之相反，管理者在给予低绩效证明目标导向员工反馈时，则可适当地使用优秀同事作为参照物，以激发员工向榜样和标杆学习。最后，由于绩效证明目标导向是分离职场上行比较产生正负面效应的开关，Dierdorff 等人(2020)发现，个体的目标导向随时间(大概 19-25 周)会发生变化。由此，组织可采取措施，重塑员工绩效证明目标导向的程度，并将其校准到低水平，以最大化职场上行比较的积极效应。

4.4 不足与展望

本研究也存在一定的不足，待后续研究进一步完善。首先，本研究数据部分存在可进一步优化之处。比如，在数据收集方面，虽然我们采用三阶段、轮询设计的方式收集数据来验证模型，但仍无法彻底消除模型潜在的反向因果关系，后续研究可考虑在每个时间点收集所有变量，获取长时面板数据，以更好地进行因果关系推断。此外，在变量测量方面，本研究的学习行为采取自评，社会阻抑采取他评。作为两个平行的结果变量，采取不同的数据来源，可能会降低结果的可比性。尽管我们进一步采用自评的社会阻抑进行稳健性检验来缓解这一问题，但是后续研究可考虑采用相同的数据来源对平行的结果变量进行评估以提升结果的可比性。

其次，由于本研究关注的是绩效证明目标导向在分离职场上行比较产生差异化影响中的边界作用，虽然我们在分析中，考虑并控制了团队规模、团队年龄以及团队成员的人口统计异质性客观因素的影响，但是由于本研究重点关注的外生变量均为个体变量且存在一定的主观性，这在一定程度上限制了研究的实践意义。建议后续研究可结合理论，探讨工作特征、团队或组织结构性因素等在分离职场上行比较差异化影响效应中的边界作用，以提升研究对管理实践的指导作用。

最后，社会比较包括比较的方向(上行还是下行)、比较的效应(同化还是对比)和比较的时间(静态时点还是动态发展)三方面(Festinger, 1954; Pettit et al., 2013)。尽管目前社会比较研究方兴未艾，但大多关注前两方面，关于第三方面的研究屈指可数(Chun et al., 2018; Reh et al., 2018)。由此，后续研究可整合合适的理论视角，探讨动态社会比较影响效应的展开过程，加深我们对社会比较现象的理解。

参考文献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452–471.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman and Company.

Baumeister, R. F. (2002). Ego depletion and self-control failure: An energy model of the self's executive function. *Self and Identity*, *1*(2), 129–136.

Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation and the executive function: The self as controlling agent. *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, *2*, 516–539.

Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 389–402.

Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Cross-cultural research and methodology series: Field methods in cross-cultural research* (pp. 137–164). Sage Publications, Inc.

Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102*(1), 59–75.

Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102*(1), 3–21.

Buunk, B. P., Zurriaga, R., Gonzalez–Roma, V., & Subirats, M. (2003). Engaging in upward and downward comparisons as a determinant of relative deprivation at work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 370–388.

Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 201–212.

Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, *102*(5), 845–866.

Chun, J. S., Brockner, J., & De Cremer, D. (2018). How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *145*, 1–15.

D'Arcy, J., Herath, T., & Shoss, M. K. (2014). Understanding employee responses to stressful information security requirements: A coping perspective. *Journal of Management Information Systems, 31*(2), 285–318.

Darnon, C., Dompnier, B., Delmas, F., Pulfrey, C., & Butera, F. (2009). Achievement goal promotion at university: Social desirability and social utility of mastery and performance goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(1), 119–134.

Dierdorff, E. C., Surface, E. A., Harman, R. P., Kemp Ellington, J., & Watson, A. M. (2020). Ebb and flow of dispositional goal orientations: Exploring the consequences of within–person variability. *Journal of Business and Psychology*, *35*(2), 117–134.

Dietz, B., van Knippenberg, D., Hirst, G., & Restubog, S. L. D. (2015). Outperforming whom? A multilevel study of performance–prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification. *Journal of Applied Psychology*, *100*(6), 1811–1824.

Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C., & Campbell, E. M. (2021). Referents or role models? The self–efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers. *Journal of Applied Psychology*, *106*(3), 422–438.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, *41*, 1040–1048.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, *95*(2), 256–273.

Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(1), 95–117.

Elliot, A. J. (2005). A conceptual history of the achievement goal construct. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 52–72). New York, NY: Guilford Press.

Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2× 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(3), 501–519.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*(2), 117–140.

Ganegoda, D. B., & Bordia, P. (2019). I can be happy for you, but not all the time: A contingency model of envy and positive empathy in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, *104*(6), 776–795.

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management, 39*(5), 1085–1122.

Gibbons, F. X., & Buunk, B. P. (1999). Individual differences in social comparison: Development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*(1), 129–142.

Kenny, D. A. (1994). *Interpersonal perception: A social relations analysis.* New York: Guilford Press.

Kenny, D. A., & La Voie, L. (1984). The social relations model. In L.Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 18, pp. 141–182). Academic Press.

Kenny, D. A., & Wong, M. N. (2016). SRM_R: An interactive tool for estimating the Social Relations Model from directed dyadic data with round–robin–like designs. *Computer software]. Available from https://davidakenny. shinyapps. io/SRM_R*.

Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. L. (2006). *Dyadic data analysis*. New York: Guilford Press.

Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 619–634.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta–analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254–284.

Koopman, J., Lin, S. H., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self–regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, *63*(3), 857–880.

Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 588–601.

Lam, C. K., Walter, F., & Lawrence, S. A. (2021). Emotion suppression and perceptions of interpersonal citizenship behavior:

Faking in good faith or bad faith?. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(3), 365–387.
Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York: Springer.
Lee, K., & Duffy, M. K. (2019). A functional model of workplace envy and job performance: When do employees capitalize on envy by learning from envied targets?. *Academy of Management Journal, 62*(4), 1085–1110.
LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal, 59*(3), 1036–1059.
Li, C. S., Liao, H., & Han, Y. (2022). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology*, *75*(1), 91–118.
Liu, D. G., Zhu, W. C., Li, W. D., Zhu, T., & Liu, F. (2019). Perspectives, divergences, and future directions in organizational envy research. *Advances in Psychological Science, 27*(10), 1780–1792.
[刘得格, 朱伟春, 李文东, 朱婷, 刘芳. (2019). 组织行为学领域妒忌研究的不同视角、分歧和未来方向. *心理科学进展*, *27*(10), 1780–1792.]
Liu, D. P., & Gao, X. Y. (2021). The effect of organizational (in)justice on organizational retaliation behavior and the underlying mechanisms. *Advances in Psychological Science*, *29*(12), 2260–2271.
[刘德鹏, 高翔宇. (2021). 组织(不)公正对组织报复行为的影响及其机制. *心理科学进展*, *29*(12), 2260–2271.]
Ma, J., Peng, Y., & Wu, B. (2021). Challenging or hindering? The roles of goal orientation and cognitive appraisal in stressor-performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(3), 388–406.
Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal*, *62*(2), 531–552.
Pan, J., Zheng, X., Xu, H., Li, J., & Lam, C. K. (2021). What if my coworker builds a better LMX? The roles of envy and coworker pride for the relationships of LMX social comparison with learning and undermining. *Journal of Organizational Behavior, 42*(9), 1144–1167.
Pettit, N. C., Sivanathan, N., Gladstone, E., & Marr, J. C. (2013). Rising stars and sinking ships: Consequences of status momentum. *Psychological Science*, *24*(8), 1579–1584.
Poortvliet, P. M., & Darnon, C. (2010). Toward a more social understanding of achievement goals: The interpersonal effects of mastery and performance goals. *Current Directions in Psychological Science, 19*(5), 324–328.
Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, *15*(3), 209–233.
Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods.* Newbury Park: Sage.
Reh, S., Tröster, C., & Van Quaquebeke, N. (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *Journal of Applied Psychology*, *103*(4), 399–415.
Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 255–267.
Smith, R. H. (2000). Assimilative and contrastive emotional reactions to upward and downward social comparisons. In: Suls, J., Wheeler, L. (eds) *Handbook of social comparison* (pp. 173–200). The Springer Series in Social Clinical Psychology. Springer, Boston, MA.
Sun, J., Li, W. D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, *106*(2), 250–267.
Tai, K., Lin, K. J., Lam, C. K., & Liu, W. (2022). Biting the hand that feeds: A status–based model of when and why receiving help motivates social undermining. *Journal of Applied Psychology.* Advanced online publication. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000580.
Tang, Y. P., Jia, R. W., Long, L. R., Ren, Z. Y., & Pu, X. P. (2022). The double-edged sword of employee authenticity in coworker interactions: The moderating role of relationship duration. *Acta Psychologica Sinica*, *54*(5), 529–548.
[汤一鹏, 贾荣雯, 龙立荣, 任芷宇, 蒲小萍. (2022). 员工真诚对同事关系的双刃剑效应: 共事时间的调节作用. *心理学报*, *54*(5),529–548.]
Tang, Y., Lam, C. K., Ouyang, K., Huang, X., & Tse, H. H. (2022). Comparisons draw us close: The influence of leader–member exchange dyadic comparison on coworker exchange. *Personnel Psychology, 75*(1), 215–240.
To, C., Kilduff, G. J., & Rosikiewicz, B. L. (2020). When interpersonal competition helps and when it harms: An integration via challenge and threat. *Academy of Management Annals*, *14*(2), 908–934.
To, M. L., Lam, C. K., Janssen, O., & Lin, X. S. (2021). Anger displays and integrative behavior among work dyads in teams: A regulatory fit approach. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(4), 464–482.
Tse, H. H., Lam, C. K., Gu, J., & Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader–member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(8), 922–940.
VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, *57*(6), 995–1015.

Watkins, T. (2021). Workplace interpersonal capitalization: Employee reactions to coworker positive event disclosures. *Academy of Management Journal*, *64*(2), 537–561.
Watson, A. M., Foster Thompson, L., Rudolph, J. V., Whelan, T. J., Behrend, T. S., & Gissel, A. L. (2013). When big brother is watching: Goal orientation shapes reactions to electronic monitoring during online training. *Journal of Applied Psychology*, *98*(4), 642–657.
Xing, S. F., & Yu G. L. (2006). Social comparison: Contrast effect or assimilation effect?. *Advances in Psychological Science, 14*(6), 944–949.
[邢淑芬,俞国良.(2006). 社会比较:对化效应还是同比效应.*心理科学进展,14*(6), 944–949.]
Xu, T., Zhang, M. Q., Wang, X. T., Huang, Z. F., & Jiao, C. (2015). Application of social relation model in psychology. *Advances in Psychological Science*, *23*(3), 520–528.
[徐桃，张敏强，王小婷，黄兆锋，焦璨. (2015). 社会关系模型在心理研究中的应用. *心理科学进展*, *23*(3), 520–528.]
Zhang, M. J., Law, K. S., & Wang, L. (2021). The risks and benefits of initiating change at work: Social consequences for proactive employees who take charge. *Personnel Psychology*, *74*(4), 721–750.

Learn from others or put them down? The double-edged effect of upward social comparison in the workplace

Song Qi, Zhang Lu, Gao Lifang, Cheng Bao, Chen Yang
(*School of Business Administration*, *Southwestern University of Finance and Economics*, *Chengdu* 611130, *China*)

Abstract

Upward social comparison is common in workplaces, and many studies have identified its downsides, such as negative emotions and dysfunctional behaviors. However, a few studies have revealed positive effects, such as learning from comparison targets. These conflicting results suggest that the mechanism underlying the effect of upward social comparison in workplaces remains unclear. Furthermore, most research is based on social comparison theory, whereas few studies have explored upward social comparison through a cognitive lens. To fill these research gaps, we drew on the cognitive appraisal theory of stress to investigate upward social comparison in the workplace and determine how and when it yields (mal)adaptive behavioral outcomes.

We used a multi-wave, round-robin design to collect data. 270 employees from 65 teams agreed to participate. At Time 1, 270 employees were invited to assess their workplace upward social comparison, performance-prove goal orientation, social comparison orientation, learning goal orientation, and demographics. 251 employees provided valid responses (response rate = 93%). Two weeks after Time 1, 251 employees were invited to evaluate their challenge and threat appraisals, and 240 employees provided valid responses (response rate = 95.6%). Two weeks after Time 2, 240 employees were invited to report their learning behaviors towards their coworkers, and meanwhile, employees were invited their received social undermining from coworkers. 240 valid responses were received (response rate = 100%). Finally, 720 dyads from 240 employees from 60 teams were used to test our proposed model.

Given that the dyads nested in employees and then employees nested within teams, we tested our hypothesis by multilevel social relations model. To test the conditional indirect effects, a *Monte Carlo* simulation with 20,000 replications was used to generate the 95% Monte Carlo confidence intervals in *R* 3.5. The results showed that employees with low levels of performance-proving goal orientation tended to appraise upward social comparison as a challenge, which prompts learning from the comparison targets.

However, employees with high levels of performance-proving goal orientation tended to appraise upward social comparison as a threat, motivating them to socially undermine the comparison targets.

Our study provides theoretical and practical implications. We reveal the double-edged effects of workplace upward social comparison on subsequent learning behaviors and social undermining through a cognitive rather than emotional lens. Our findings demonstrate how and why workplace upward social comparison drives employees to develop two distinct behavioral responses, from a novel theoretical perspective—the cognitive appraisal theory of stress. Finally, the performance-proving goal orientation determines the effects of workplace upward social comparison. Furthermore, our findings offer important practical implications to managers and policymakers.

Key words workplace upward social comparison, the cognitive appraisal theory of stress, performance-proving goal orientation, challenge appraisals, threat appraisals